



Artículo de Investigación N° 1430-2011, Proyecto “Fortalecimiento de la metodología de microcréditos de la Cooperativa SMG para la expansión a nuevos mercados mejicanos”. ❖ Recibido 19.07.2018. Aceptado versión final: 22.01.2019. ❖ JEL: E44, E59, G23, L31 ❖ Pp.133-158 ❖ doi:10.33571/teuken.v10n15a6

# Metodología de microcréditos de la Cooperativa SMG para la expansión a nuevos mercados mejicanos.

## Microcredit methodology of the SMG Cooperative for expansion into new Mexican markets.

Aarón Cobián Puebla - José Armando Curiel Moreno

MÉJICO

**Resumen:** La Cooperativa SMG lleva más de 50 años ofreciendo servicios financieros en Jalisco, Méjico con la perspectiva de expandirse a otras plazas en Méjico, por lo que el objetivo resumido del trabajo fue fortalecer el producto de microcrédito de la mencionada Cooperativa, tanto desde el punto de vista comercial como de gestión de riesgos. Obteniéndose como resultado que el fortalecimiento del producto microcrédito aplicado en la sucursal Cancún, Ejido Alfredo Vladimir Bonfi del Municipio de Benito Juárez, Estado de Quintana Roo, a partir de la metodología diseñada compuesta por tres pasos: diagnóstico integral, definición de las oportunidades de mejoras del microcrédito en la cooperativa y propuesta de fortalecimiento. Esta investigación contribuyó a la inclusión social y financiera, empoderamiento económico de las mujeres de sectores excluidos y al fortalecimiento financiero de la Cooperativa.

**Palabras clave:** microcrédito; metodología; expansión; inclusión.

**Abstract:** The SMG Cooperative has been offering financial services in Jalisco, Mexico for more than 50 years with the prospect of expanding to other places in Mexico, so the summary objective of the work was to strengthen the microcredit product of the aforementioned Cooperative, both from the point of view of commercial view as risk management. Obtaining as result that the strengthening of the microcredit product applied in the Cancun branch, Ejido Alfredo Vladimir Bonfi of the Municipality of Benito Juárez, State of Quintana Roo, based on the designed methodology composed of three steps: integral diagnosis, definition of improvement opportunities of microcredit in the cooperative and strengthening proposal. This research contributed to social and financial inclusion, economic empowerment of women from excluded sectors and financial strengthening of the Cooperative.

**Keywords:** microcredit; methodology; expansion; inclusion.



Aarón Cobián Puebla es Magíster en Microcrédito e Inclusión Social, Director General Adjunto de la Caja SMG y Profesor de la Universidad de Guadalajara. Contacto: [acobian@cajasmg.com](mailto:acobian@cajasmg.com)

José Armando Curiel es Magíster en Microcrédito e Inclusión Social, Director General de la Caja SMG y Profesor de la Universidad de Guadalajara. Contacto: [acuriel@cajasmg.com](mailto:acuriel@cajasmg.com)

## Metodología de Microcrédito da Cooperativa SMG para expansão em novos mercados mexicanos.

**Resumo:** A Cooperativa SMG vem oferecendo serviços financeiros em Jalisco, Méjico há mais de 50 anos, com a perspectiva de expandir para outros lugares no Méjico, então o objetivo resumido do trabalho foi fortalecer o produto de microcrédito da Cooperativa acima mencionada, tanto do ponto de vista de visão comercial como gerenciamento de riscos. Obtendo como resultado que o fortalecimento do produto microcrédito aplicado na filial de Cancun, Ejido Alfredo Vladimir Bonfi do Município de Benito Juárez, Estado de Quintana Roo, baseou-se na metodologia projetada composta de três etapas: diagnóstico integral, definição de oportunidades de melhoria do microcrédito na proposta de cooperação e fortalecimento. Essa pesquisa contribuiu para a inclusão social e financeira, o empoderamento econômico das mulheres dos setores excluídos e o fortalecimento financeiro da Cooperativa.

**Palavras-chave:** microcrédito; metodologia; expansão; inclusão.

### Introducción

A partir de autores los Inglada, Sastre y de Miguel (2015) y Aldasoro (2017), pueden plantearse algunas ideas sobre las microfinanzas y el microcrédito. En primer lugar, las microfinanzas tienen como objetivo esencial ayudar a los pobres a salir de su situación, incluyendo servicios de préstamo y ahorro bajo una concepción de inclusión, al servicio de las personas con escasos recursos al brindarle una oferta asequible de servicios financieros sobre bases de sostenibilidad.

El microcrédito, como producto financiero de las microfinanzas, representa un programa de concesión de pequeños créditos a los sectores más excluidos, para que estos puedan poner en marcha pequeños negocios que les permita, mediante la generación de ingresos, mejorar su nivel de vida personal y familiar. El microcrédito fomenta la producción a pequeña escala y contribuye a la disminución de la pobreza.

La economía mejicana presenta un crecimiento y modernización importante en los últimos años, expresado en el crecimiento del producto interno bruto per cápita, constituyéndose en un país de renta medio alta. No obstante, se aprecian importantes diferencias regionales en cuanto al desarrollo, evidenciándose la existencia de regiones que poseen un Índice de Desarrollo Humano (IDH) similar a los del primer mundo, y otras afines a los países más pobres.

En este contexto, y a partir del estudio de Aldasoro (2017), el sector de las microfinanzas en Méjico se ha caracterizado por ser uno de los más dinámicos en América Latina, considerado como un sector en etapa de crecimiento y expansión.



El desarrollo de las microfinanzas ha sido propiciado por el predominio de la metodología grupal, que además ha permitido la atención de población que habita en zonas de alta marginación. El modelo de gestión de riesgo de la metodología grupal descansa en el capital social por lo que el crédito está limitado por la capacidad colectiva de pago del grupo, resultando un crédito promedio bajo, con altos costos de operación por peso prestado.

La expansión de las microfinanzas en Méjico representa un mecanismo efectivo para promover una mayor inclusión financiera y social de aquellas poblaciones que se encuentran más rezagadas en términos de desarrollo socio económico, y poder reducir las desigualdades, a través de alternativas de microcréditos no basadas en el modelo de gestión de riesgo de la metodología grupal.

El sistema cooperativo de Méjico no es ajeno a estas características generales del sector, particularmente, en lo que se refiere a la cantidad y tamaño de sus actores, donde al inicio de esta investigación el número total de cooperativas autorizadas en operación era de 57 y en promedio el número de socios atendidos era de 63 mil (CNBV, 2011).

Este era el contexto en el que se encontraba la Cooperativa SMG, la cual poseía una participación de mercado de alrededor del 1.0% del sistema cooperativo, lo que la posesionaba en el puesto 18 del *ranking* de las cooperativas según los activos. La cartera de créditos de la Cooperativa presentaba una expansión de solo 4.0% en los últimos cuatro (4) años, mientras que sus captaciones se incrementaron 37.6% en el mismo periodo, provocando la generación de menores márgenes financieros, lo que limitaba en el largo plazo la capacidad de crecimiento de la entidad (Caja SMG, 2011).

Uno de los principales retos que afronta la Cooperativa es la consolidación de su posicionamiento en el mercado, a través del fortalecimiento de sus productos crediticios, particularmente del microcrédito, y la expansión de sus negocios a otros mercados.

Es necesario reconocer los riesgos y oportunidades que se derivan de las propias tendencias del sector microfinanciero mejicano, donde se manifiesta otro factor de riesgo relacionado con el empeoramiento del contexto económico internacional, que genera reducciones progresivas a las expectativas de crecimiento de la economía mejicana y mayores presiones a las Instituciones Microfinancieras (IMF) de buscar un fortalecimiento institucional para asegurar su permanencia en el mercado.

Lo señalado anteriormente, fundamenta el problema de investigación a partir de la necesidad de la Cooperativa SMG de fortalecer el producto microcrédito, lo cual podría estar limitando su expansión y las metodologías grupales. Este trabajo parte de la pregunta ¿cómo fortalecer el producto de microcrédito de la Cooperativa SMG desde el punto de vista comercial y la gestión de riesgos? Para su desarrollo se plantearon los siguientes objetivos:

### **Objetivo general**

Fortalecer el producto de microcrédito tanto desde el punto de vista comercial como de la gestión de riesgos de la Cooperativa SMG, a partir de la metodología diseñada que abarca diagnóstico integral, definición de oportunidades de mejoras del microcrédito y una propuesta de fortalecimiento, para una mayor inclusión financiera y social, y para la expansión de los mercados de la Cooperativa.

### **Objetivos específicos**

- Diseñar la metodología para el fortalecimiento del producto microcrédito.
- Valorar de forma general los principales resultados de la aplicación de la metodología diseñada en la Cooperativa SMG.

### **Metodología**

Para el desarrollo de la investigación se aplicó una metodología de enfoque cuantitativo, caracterizado por ser un proceso “secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos ‘brincar o eludir’ pasos, el orden es riguroso, aunque, desde luego, podemos redefinir alguna fase” (Hernández, Fernández y Baptista, 2010:4). A continuación, se presentan los pasos o momentos para el desarrollo de cada uno de los objetivos propuestos.

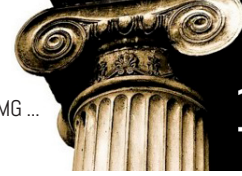
**Paso 1.** Diagnóstico integral de la metodología del microcrédito de la Cooperativa.

**Propósito:** Identificar las principales oportunidades de mejora con relación al producto del microcrédito en la Cooperativa.

#### **a) Análisis financiero de la caja**

Se evalúa la posición financiera y de riesgos a través de los siguientes tipos de razones financieras:

- Cobertura financiera: Consiste en evaluar el grado de protección que presenta la entidad para soportar sus riesgos.



- **Calidad de activos:** Mide la condición que poseen los activos de la entidad.
- **Estructura financiera:** Es la composición que guardan los diferentes rubros del estado financiero con relación al activo total.
- **Rentabilidad:** Son razones que miden la capacidad de la entidad para generar utilidades.
- **Crecimiento:** Detecta la evolución de los distintos conceptos en un periodo determinado y bajo un cierto criterio.

En la tabla 1 se presentan las razones relevantes exigidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNVB) mejicana para las Cooperativas de Ahorro y Préstamo:

**Tabla 1.** Razones exigidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores

RAZONES PRINCIPALES	FÓRMULA
Calificación Total	
1. Capitalización	$\frac{\text{Capital neto}}{\text{Requerimiento de capital por riesgos}}$
2. Cobertura cartera vencida	$\frac{\text{Estimación preventiva para riesgos crediticios (balance general)}}{\text{Total cartera de crédito vencida}}$
3. Índice cartera morosa	$\frac{\text{Total de cartera de crédito morosa (en riesgo)}}{\text{Cartera de crédito Total (neta)}}$
4. Solvencia	$\frac{\text{Activo Total - (Cartera Vencida - Reservas de Crédito) - Bienes Adjudicados - Activos intangibles y diferidos}}{\text{Depósitos + Capital Total}}$
5. Liquidez	$\frac{\text{(Cuentas de Cheques + Títulos bancarios con plazo menor a 30 días + Valores Gubernamentales con plazo menor a 30 días)}}{\text{(Pasivos a corto plazo)}}$
6. Autosuficiencia operativa	$\frac{\text{(Ingresos por Intereses + Comisiones cobradas)}}{\text{(Gastos por intereses + Comisiones pagadas + Estimación preventiva para Riesgos de Crédito + Gastos de administración y promoción)}}$
7. Crédito neto	$\frac{\text{(Cartera de Crédito Total)}}{\text{(Activo total)}}$

RAZONES PRINCIPALES	FÓRMULA
8. Gastos de administración	$\frac{\text{(Gastos de Administración y Promoción)}}{\text{(Margen Financiero bruto)}}$
9. Fondeo de activos improductivos	$\frac{\text{(Cartera Vencida - Reservas de Crédito + Bienes Adjudicados + Inmuebles, mobiliario y equipo + Otros Activos)}}{\text{(Capital Social + Capital Institucional + Resultado de ejercicios anteriores)}}$
10. ROA	$\frac{\text{(Resultado Neto)}}{\text{(Promedio de Activos Total)}}$
11. Margen financiero	$\frac{\text{(Margen Financiero)}}{\text{(Ingresos por Intereses)}}$

Fuente: CNVB (2011).

## b) Análisis de mercado

Se utilizan las 4P del *marketing*:

- **Producto:** Cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición o uso que satisfaga una necesidad.
- **Precio:** Es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.
- **Plaza o distribución:** Elemento que se utiliza para conseguir que un producto llegue al cliente.
- **Promoción:** Comunicar un mensaje para que tenga una respuesta del público donde se transmitan las características del producto, sus beneficios y se promueva su compra.

## c) Análisis del contexto

Este análisis se realiza aplicando la matriz DAFO y está compuesto por:

- Análisis del entorno macroeconómico internacional y mejicano.
- Análisis del marco regulatorio de las microfinanzas y el microcrédito en México.
- Análisis de las condiciones socioeconómicas de las zonas de influencia de la Cooperativa.
- Análisis de la situación de la Cooperativa.



**Paso 2:** Las oportunidades de mejoras del microcrédito en la Cooperativa.

**Propósito:** Definir las Oportunidades de Mejora (OM) del microcrédito en la Cooperativa.

**a) Creación del grupo de trabajo**

La Cooperativa crea un grupo de trabajo compuesto por los directores de las áreas y representantes de las sucursales con las siguientes características:

- Graduados de nivel superior.
- Con ocho o más años de trabajo en la Cooperativa.
- Amplios conocedores del cooperativismo financiero en México y el microcrédito.

**b) Valoración de la misión, visión y estrategia institucional de la Cooperativa**

El grupo de trabajo creado en el paso anterior, con la técnica de tormenta de ideas, redefine la misión, visión y estrategia institucional de la Cooperativa.

**c) Definición de los principios rectores**

A partir de los análisis anteriormente realizados, el grupo de trabajo, mediante la técnica de tormenta de ideas, propone los principios rectores del fortalecimiento de la metodología del microcrédito para la cooperativa.

**d) Definición de las Oportunidades de Mejora del microcrédito en la Cooperativa**

Se realiza el análisis del grupo de trabajo, a través de una técnica grupal, reflejándose la valoración cualitativa por las variables de OM y sus objetivos.

**Paso 3:** Fortalecimiento de la metodología del microcrédito en la Cooperativa.

**Propósito:** Elaborar la propuesta de fortalecimiento de la metodología.

**a) Propuesta de fortalecimiento**

El grupo de trabajo realiza la propuesta compuesta por las siguientes variables:

- Definición del microcrédito.
- Formalización de políticas y procedimientos.
- Segmentación de la cartera.
- Identificación de clientes potenciales.
- Evaluación de las solicitudes de crédito.
- Estructuración del crédito.
- Esquemas que fomenten el buen comportamiento de pago del cliente.
- Seguimiento del crédito.
- Recuperación y saneamiento de cartera.
- Estructura orgánica para la atención del microcrédito.
- Selección, inducción, capacitación y especialización de analistas de crédito.
- Incentivos de los analistas de créditos.
- Soporte tecnológico.
- Sistema de control interno.
- Provisión de otros servicios financieros.
- Provisión de servicios no financieros complementarios.

## Resultados

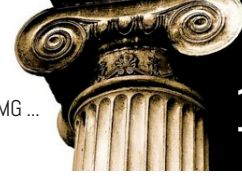
La aplicación de la metodología expuesta en la Cooperativa SMG para el fortalecimiento del producto microcrédito arrojó los siguientes resultados:

**Paso 1:** Diagnóstico integral de la metodología del microcrédito de la Cooperativa.

La tabla 2 muestra los resultados del análisis financiero.





**Tabla 2.** Análisis financiero Cooperativa SMG

INDICADORES	OBJETIVO	2011	DIFERENCIA
<b>Cobertura Financiera</b>			
Indice de Capitalizacion	$\geq 100\%$	193%	93%
Cobertura de Cartera Vencida	$\geq 90\%$	144%	54%
Solvencia	$\geq 100\%$	102%	2%
Coeficiente de Liquidez	$\geq 10\%$	25%	15%
<b>Calidad de Activos</b>			
Indice de Morosidad	$\leq 10\%$	9%	-1%
Fondeo de Activos Improd.	$\leq 100\%$	50%	-50%
<b>Estructura Financiera</b>			
Crédito Neto	70% a 80%	62%	-18%
<b>Rentabilidad</b>			
Autosuficiencia Operativa	$\geq 100\%$	100%	0%
Gtos de Admon y Promoc.	$\leq 70\%$	86%	-16%
Rendimiento Sobre los Activos	$\geq 0$	2%	2%
Margen Financiero	$\geq 70\%$	71%	1%

Fuente: Caja SMG (2011).

Como se observa en la tabla anterior, los indicadores de cobertura financiera se encuentran por encima del objetivo. Esta situación es favorable para la institución, pues solo el indicador de liquidez duplica el objetivo mínimo aceptado por la CNBV. En cuanto a los indicadores de calidad en los activos, se manifiesta que el índice de morosidad se encuentra por abajo del límite establecido, sin embargo, es un indicador alto. No es la misma situación para el indicador de fondeo de activos improductivos, el cual se encuentra por debajo del límite. Para el caso del indicador de estructura financiera, y específicamente el crédito neto, es bajo, ya que no llega al umbral establecido, mostrando una oportunidad de generar más cartera de crédito puesto que se cuenta con liquidez.

Con relación a los indicadores de rentabilidad se observa que todos los indicadores superan el límite establecido, lo cual es positivo para la institución, salvo el indicador de gastos de administración que se excede ligeramente.

La posición financiera general de la caja es favorable, aunque se manifiesta el riesgo de morosidad y exceso de liquidez, situación que al conjugarse



con la baja colocación de cartera que se expresa en el crédito neto, no generan los suficientes ingresos para cubrir los gastos e incrementar la rentabilidad.

Derivado de esta situación, existe la oportunidad de incursionar en nuevos mercados con productos fortalecidos como el microcrédito como vehículo de inclusión.

### **Análisis de mercado**

**Producto:** El producto microcrédito debe cumplir con las siguientes características:

#### **I. Inclusión Social**

- El ingreso a un nuevo mercado estaría motivado por ofrecer un producto que ayude a las personas excluidas, en una zona donde las tasas de los microcréditos son considerablemente más altas que las ofrecidas por la Cooperativa, por lo que los topes mínimos de créditos estén por debajo de la competencia.
- La promoción de la cultura del ahorro, como medio para la inclusión social.
- El ofrecimiento de servicios no financieros complementarios.

#### **II. Autosostenible**

- El producto a ofrecer depende de una adecuada identificación del mercado.
- El mismo busca un proceso crediticio eficiente donde haya un crecimiento adecuado, manteniendo siempre la calidad.
- Está asociado a un fondeo estable y a costos razonables, que vienen en su mayoría de los depósitos de los socios.
- La creación de un programa de socio cumplido para fomentar capacidad de pago y generar cultura de ahorro.
- Se realiza pensando obtener metas de rentabilidad razonables, asegurando un mínimo nivel de generación de utilidades para reinversión y/o financiamiento de programas sociales en la comunidad.

#### **III. Condiciones favorables**

- La agilidad en el trámite.
- Los productos financieros asociados estarán creados a la medida de los clientes potenciales, con un cronograma de pago flexible en función al flujo de ingresos del cliente.



- Productos financieros ágiles y fáciles de entender.
- Seguros de protección al cliente.
- Tarifario con límites máximos a las tasas de interés.
- Tratamiento adecuado ante problemas de pago al cliente.

**Precio:** La región en la que opera la Cooperativa tiene escasos recursos y poco acceso al sistema crediticio tradicional en parte debido a sus altos costes, lo que implica la selección de un precio bajo de los servicios financieros y no financieros como parte importante de la estrategia.

**Plaza o distribución:** La Caja SMG ha identificado que existen varias zonas o polígonos de población de escasos recursos y por ende, alta marginación; situación que los limita a acceder a los servicios financieros formales y por lo tanto se encuentran en una exclusión financiera y social, ubicados en las zonas de Puerto Juárez, zona ejidal y Bonfil. Definiendo las siguientes características del mercado meta:

- Nivel socioeconómico D, quienes no tienen acceso a servicios financieros bancarios.
- Mujeres titulares de familia, madres solteras, mujeres empresarias (microempresas para recién apertura).
- Jóvenes emprendedores que quieren iniciar con su propia empresa.

**Promoción:** La promoción ha sido en base a los propios clientes de la institución, que al verse satisfechos han promovido las ventajas de la Cooperativa, utilizando el “Boca a Boca”.

### Análisis del contexto

Se exponen los resultados más significativos del análisis de la matriz DAFO.

**Tabla 3.** Análisis DOFA

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de mora mayor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso a nuevas plazas con precios altos en productos de microcrédito.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto del microcrédito es tratado de manera no independiente y especializada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas estratégicas con instituciones afines.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de una adecuada segmentación de la cartera de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas de mayor inversión extranjera en la región.</li> </ul>

Debilidades	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tecnología del microcrédito no formalizada.</li> <li>Falta de capacitación, asesoría en finanzas personales y empresariales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor diversificación de productos y plazas.</li> <li>Mercado adaptado a la metodología tradicional del microcrédito, generalmente del sector informal.</li> </ul>
Amenazas	Fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor competencia especializada en el microcrédito.</li> <li>Reducción de los márgenes financieros por efecto de dicha competencia.</li> <li>Mayores costos al ingresar a nuevos mercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estabilidad del personal en todos los niveles.</li> <li>Amplia experiencia en el sector del ahorro y crédito popular.</li> <li>Propietarios y directivos comprometidos con la visión social de la empresa y su sostenibilidad a largo plazo.</li> <li>Liquidez para generar nueva cartera</li> </ul>

Fuente: Caja SMG (2016).

Se observa que existe la posibilidad de incursionar en nuevas plazas donde el microcrédito opera con tasas altas y además con expectativas de crecimiento económico en la zona, derivado de la inversión extranjera. De igual forma, las personas usuarias de estos servicios no se encuentran en actividades económicas formales por lo que son excluidas del sector financiero, lo que representa para la Caja SMG una oportunidad de cumplir su misión de prestar servicios financieros a los sectores más desprotegidos, a partir del análisis financiero realizado anteriormente.

**Paso 2:** Las oportunidades de mejoras del microcrédito en la Cooperativa.

Se muestra la redefinición de misión, visión y estrategia institucional:

### **Misión**

Caja SMG es una cooperativa financiera de ahorro y crédito que, a través de sus productos y servicios innovadores, ofrece a sus socios desarrollo, seguridad y calidad de vida, buscando siempre la satisfacción de sus necesidades empresariales, de consumo y vivienda por medio de un servicio personalizado, ágil y con calidez humana, apoyados en la mejor tecnología, un gobierno comprometido, una gestión transparente y con vocación social.



### **Visión**

Ser la empresa cooperativa de intermediación financiera más segura y confiable de Méjico que preste el mejor servicio basado en tecnología de punta y que, a través de la ayuda mutua, propicie el desarrollo sostenido de sus integrantes y la comunidad.

### **Líneas estratégicas**

- Incursión en mercados más urbanos.
- Establecimiento de una mejor metodología de microcréditos para mercados más complejos y diversificados que permita el crecimiento sólido de la cooperativa.
- Incrementar la red de Cajeros SMG en los próximos dos años.
- Incrementar el número de socios al doble de los actuales en los próximos 3 años.
- Ampliación de los servicios de la banca electrónica.
- Incrementar el nivel de operación para llegar a Nivel IV en los próximos cinco años.
- Ofrecer Tarjeta de Crédito en los próximos cinco años
- Ofrecer Líneas de Crédito Revolvente a las Mipyme en los próximos cinco años.
- Formar y consolidar el Instituto de Capacitación Empresarial en los próximos cinco años.
- Ampliación del número de sucursales a un total de 60 en 8 estados del país en los próximos cinco años.

### **Definición de los principios rectores**

Los principios rectores del fortalecimiento de la metodología del microcrédito de la cooperativa son:

#### **I. Inclusión social**

Se debe buscar la promoción de una mayor inclusión social a través de la prestación de productos y servicios financieros diseñados y provistos, teniendo en cuenta las características y necesidades de los hogares de menores recursos, la expansión de sus operaciones a otras regiones de Méjico, en donde exista una demanda potencial importante por

dichos productos y servicios, y el desarrollo de actividades o programas complementarios a su labor de intermediación financiera, con fines sociales específicos.

## II. Autosostenibilidad del negocio

Se debe asegurar la autosostenibilidad de los productos y servicios que se ofrecen, asegurando permanencia en el mercado, así como una promoción de la inclusión social sostenible y permanente en el tiempo. Lo cual implica la fijación de precios por los productos que ofrece de manera que los ingresos que se generen permita cubrir todos los gastos y riesgos asociados al producto y obtener un excedente neto positivo razonable, que pueda ser reinvertido para la expansión de sus operaciones y/o para ser destinados al financiamiento de programas con fines sociales.

## III. Condiciones favorables para el socio / cliente

Se debe buscar que los productos y servicios sean provistos en las condiciones más favorables para el socio/cliente, tanto en lo que se refiere a los procesos diseñados para dicha provisión, como a los costos asociados al mismo.

## Definición de las Oportunidades de Mejora del microcrédito en la Cooperativa

Las OM del microcrédito identificadas en la cooperativa se muestran en la siguiente tabla.

**Tabla 4.** Oportunidades de Mejora del microcrédito en la Cooperativa SMG

Variables	Oportunidad de Mejora
Definición del microcrédito	OM1: Establecer una clara definición del producto y la categorización del mismo en función del destino de los fondos y el endeudamiento del cliente a nivel del sistema financiero.
Formalización de políticas y procedimientos	OM2: Elevar el nivel de detalle en cuanto a la formalización de la metodología del microcrédito.



Variables	Oportunidad de Mejora
Segmentación de la cartera	OM3: Efectuar una segmentación de la cartera de crédito en función de las características del cliente (antigüedad, historial crediticio) y de las operaciones que realiza (destino, plazo, monto, tasas aplicadas), para fines comerciales y de gestión de riesgos.
Evaluación de las solicitudes de crédito	OM4: Evaluar la factibilidad de implementar un modelo tipo <i>scoring</i> que permita ser una herramienta de apoyo para la evaluación de las solicitudes de crédito.
Estructuración del crédito	OM5: Brindar una mayor flexibilidad en cuanto a la estructuración del crédito, particularmente en lo que se refiere a la periodicidad y fecha de vencimiento de las cuotas.
Esquemas que fomenten el buen comportamiento de pago del cliente	OM6: Mejorar el programa de incentivos al cliente por buen pagador.
Seguimiento del crédito	OM7: Efectuar análisis de cosecha por analistas de crédito, agencias, productos, sectores económicos y a nivel global.
Recuperación y saneamiento de cartera	OM8: Establecer políticas y procedimientos para el saneamiento de la cartera de créditos.
Selección, inducción, capacitación y especialización de analistas de crédito.	OM9: Definir formalmente los criterios de selección de personal a cargo del manejo de los microcréditos, que abarque todos las competencias necesarias para que el analista realice adecuadamente su labor, así como la formalización y planificación de actividades de inducción y capacitación de los analistas.
Incentivos de los analistas de créditos	OM10: Evaluar la factibilidad de implementar un sistema de incentivos monetarios a los analistas de crédito, en función de su desempeño (crecimiento de cartera gestionada y calidad de cartera).

Variables	Oportunidad de Mejora
Provisión de otros servicios financieros	OM11: Evaluar la factibilidad de ofrecer microseguros a los clientes de la Cooperativa.
Provisión de servicios no financieros complementarios	OM12: Realizar alianzas estratégicas con universidades o alguna Entidad Social de Apoyo al Microcrédito (ESAM) ubicada en la zona de influencia, o incluso crear una Institución, que permitan ofrecer a los clientes de la cooperativa programas de capacitación y asesoramiento, referidos a cultura financiera y a la gestión de emprendimientos (en el caso de los microcréditos productivos).

Fuente: Caja SMG (2016).

En el caso de las variables identificación de clientes potenciales, estructura orgánica para la atención del microcrédito, soporte tecnológico y sistema de control interno, se considera que la situación actual es aceptable.

**Paso 3:** Fortalecimiento de la metodología del microcrédito en la cooperativa.

Se presenta la siguiente propuesta de fortalecimiento de la metodología del microcrédito para la Cooperativa SMG:

**OM1:** Establecer una nueva definición del microcrédito.

Se propone una definición amplia del microcrédito, que abarque la provisión de financiamientos a los microempresarios y sus familias (ya sea para actividades comerciales, de consumo y de vivienda), y que serían repagados principalmente con los recursos que generan sus micro emprendimientos (ASBA, 2009:17). El microcrédito se dividiría a su vez en tres categorías claramente diferenciadas:

- Microcrédito productivo o empresarial: Orientado a financiar proyectos empresariales, de inicio o ampliación de negocio, promovidos por autónomos o pequeños empresarios que cumplen con el perfil de público objetivo.
- Microcrédito de consumo: Dirigido a atender las necesidades de consumo de los colectivos que cumplen con el perfil de público objetivo, una vez que demuestren su capacidad de emprendimiento y voluntad de pago.





- Microcrédito para vivienda: Direccionado a atender las necesidades de recursos para el mejoramiento, construcción o compra de vivienda de los colectivos que cumplen con el perfil de público objetivo, una vez que demuestren su capacidad de emprendimiento y voluntad de pago y estén en capacidad de asumir una deuda de mayor plazo.

Solo los financiamientos otorgados a una persona o pequeña empresa cuyo endeudamiento total en el sistema financiero sea inferior o igual a los \$ 300 000 pesos mejicanos, podrán ser considerados como microcréditos.

**OM2:** Mayor formalización del proceso micro crediticio.

El marco normativo interno relacionado a la metodología del microcrédito estará compuesto por los siguientes documentos:

- Política general de créditos, en donde se establezcan a nivel general el mercado objetivo de la cooperativa, los criterios generales de selección, los productos que ofrecería, los límites internos de exposición al riesgo, entre otros.
- Reglamento del microcrédito, en donde se especificaría los criterios de elegibilidad para que una persona sea beneficiaria de un microcrédito, los requerimientos de información aplicables, los requisitos y condiciones para acceder al microcrédito, los niveles de autonomía para la aceptación o rechazo de las solicitudes de crédito, entre otros.
- Manual de procedimientos para el microcrédito, en donde se establecería un flujograma integral para la gestión del microcrédito, desde la identificación del cliente potencial hasta la recuperación del crédito, estableciendo los procedimientos, criterios y parámetros a ser considerados, así como los responsables de cada etapa o proceso. Este manual incluiría formatos estándares y homogéneos para la administración del microcrédito.

**OM3:** Segmentar la cartera de créditos para fines comerciales y de gestión.

Los criterios para la segmentación de la cartera abarcan distintas dimensiones o criterios, tales como las características socio-demográficas del socio/cliente, sector económico al cual pertenece, productos crediticios, comportamiento del cliente y nivel de riesgo.

Para fines comerciales, y tratándose de una entidad financiera, se debe hacer un mayor énfasis en la segmentación bajo criterios "comportamentales" del cliente (Stein, Gómez-Acebo, Torres, 2009).

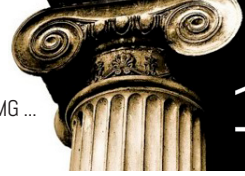


La segmentación para fines de gestión de riesgos permite agrupar a los clientes en función de su perfil de riesgo, sobre la base de métodos de expertos o con metodologías internas más avanzadas. Se debe tener en cuenta que la segmentación no es un objetivo en sí misma, sino que debe ser acompañada de una estrategia definida, en función de su propósito. El esquema de segmentación aplicado debe tener un nivel de complejidad tal que no impida la adecuada implementación del mismo, que implica ser relativamente sencillo para asignar a los socios/clientes a los distintos segmentos definidos.

**OM4:** Analizar viabilidad de establecer un modelo de *scoring*.

A continuación, se describen los lineamientos y criterios para la implementación de esta oportunidad de mejora:

- El *credit scoring* buscará anticiparse al comportamiento de los clientes actuales para de este modo reducir el riesgo y la incertidumbre implicados en el cliente.
- La metodología de la investigación se basa principalmente en:
  - Selección de la muestra.
  - Definición de variables explicativas.
  - Proceso de evaluación del microcrédito.
  - Modelo de regresión logístico (Rayo, 2007:12).
- Para lo cual se debe implementar medidas para reducir la problemática del historial crediticio, por lo cual debe crearse una cultura de bases de datos y un análisis de información como directriz de política.
- El desarrollo e implementación del *credit scoring* tendrá las siguientes fases (Botero, 2007:4):
  - Análisis y preparación base.
  - Diseño y desarrollo de modelos.
  - Diseño y desarrollo del modelo en el sistema.
  - Piloto.
  - Masificación.
- Se debe de evaluar la utilización del *scoring* en todo el ciclo del negocio:
- Vinculación de socio/cliente: *Score* de iniciación y selección.



- Control: *Score* de cobranzas.
- Estrategia comercial: *Score* de segmentación.

**OM5:** Flexibilizar la estructuración del crédito en cuanto a cronograma de pago.

Dado que uno de los errores usuales que generan incumplimientos de pago por parte de los socios/clientes, atribuibles a la propia entidad financiera, se refiere a la no fijación de las fechas más adecuadas para el pago de las cuotas del crédito, debiendo existir una mayor flexibilidad en cuanto a la fijación de los cronogramas de pago.

Por tanto, se debe establecer diversas frecuencias en el pago de los créditos, y en el caso de los créditos con pagos mensuales, el socio/cliente debería poder elegir al menos tres posibles fechas de pago para las cuotas de sus créditos: inicio, mitad o fin de mes. La selección de estas posibilidades por parte del analista-cliente, debe estar en función de la periodicidad y momentos de generación de flujos de caja.

**OM6:** Mejorar el programa de incentivos al cliente por buen pagador.

A continuación, se describen los lineamientos y criterios para el establecimiento del nuevo programa de incentivos:

- El buen comportamiento de pago se definiría como el pago de todas las cuotas préstamo con un atraso no mayor de tres días calendario.
- No se exige el pago puntual (cero días de atraso) del préstamo, dada la menor capacidad de los clientes para hacer una planificación financiera exacta.
- El nuevo esquema aplica para préstamos que poseen un esquema de pago de cuotas y que tenga más de tres cuotas. Para aquellos que poseen menos de tres cuotas, se aplica el esquema existente.
- Si el cliente paga sus tres primeras cuotas se le otorga como premio un monto equivalente al 20% del total de intereses del préstamo, según cronograma de amortización y a prorrata del tiempo transcurrido del préstamo.
- Este premio por buen pagador se le abona al cliente a una cuenta de ahorros abierta en la Cooperativa previamente para tal fin, lo que contribuye a promover la cultura de ahorro.
- Si el cliente incurre en una mora mayor a tres días en el pago de una o más cuotas en tres semanas, quincenas o meses, no pierde lo ya



ganado en periodos anteriores, ni tampoco pierde la oportunidad de esperar el siguiente periodo para mejorar su record de pagos y recibir nuevamente el premio por buen comportamiento de pago. Es decir, el cálculo del premio es independiente para cada grupo de tres cuotas.

- En la práctica, el premio implicaría una reducción aproximada del 20% de la tasa activa efectiva, lo cual se tomaría en cuenta para efectos de la fijación de la tasa base.

#### **OM7:** Efectuar análisis de cosecha de la cartera de créditos.

Los análisis de cosecha constituyen una de las mejores formas de obtener información sobre el desempeño real de los portafolios de créditos (AHM, 2010). Estos análisis tienen como objetivo brindar información sobre el porcentaje de créditos fallidos (impagos) asociados a diversos periodos de “siembra” (fecha de otorgamiento) de la cartera de créditos.

Los periodos de siembra pueden ser definidos en meses, trimestres, semestres o años. El periodo trimestral suele ser el más apropiado, aunque se debe tener en cuenta la existencia o no estacionalidad en el comportamiento de pago del cliente.

Un tema importante es definir el concepto de crédito “fallido” o impago. Se puede utilizar el concepto de mora contable (según regulación local), o aplicar estándares internacionales, que definen al evento de incumplimiento cuando una operación de crédito tiene más de *90 días de atraso o más de dos* reprogramaciones (Comité de Supervisión Bancaria de Basilea, 2006).

Definidos los periodos de siembra y el evento de incumplimiento a través del uso de programas de análisis de datos, se efectúa un seguimiento mes a mes de los créditos otorgados en cada periodo de siembra, y se calcula para cada fecha el porcentaje (según el saldo) de los créditos incumplidos respecto al total de créditos otorgados.

La realización de los análisis de cosecha debe ser lo más automatizada posible, para evitar cualquier riesgo de manipulación de la base de datos. En función del tamaño de la cartera, se pueden realizar análisis de cosecha segmentando la cartera por productos, sectores económicos, analistas de crédito, etc.

Los resultados de los análisis de cosecha sirven para realizar correcciones a las estrategias, políticas o procedimientos de crédito, o para implementar programas de incentivos a los analistas de crédito en función del desempeño de su cartera.



**OM8:** Establecer políticas y procedimientos para el saneamiento de cartera.

ASBA (2009) propone seguir las mejores prácticas internacionales sobre el tema, estableciendo que la política de saneamiento regula un número de días de mora después del cual se procedería a castigar los microcréditos morosos. Los microcréditos a castigar deben estar íntegramente provisionados y calificados en la peor categoría de riesgo.

Los microcréditos incobrables cuya deuda impaga se encuentre por debajo de un umbral establecido, no tendrían que tener el requisito de inicio de cobranza judicial para su propuesta de castigo. Los microcréditos castigados serían reportados al Buró de Créditos, para fomentar la cultura de pago. La gestión de recuperación de los microcréditos castigados seguiría siendo ejecutada de forma directa por la Cooperativa o a través de la contratación de servicios de cobranza especializados.

**OM9:** Mejorar el proceso de contratación, inducción y capacitación de los analistas de microcréditos.

Dada la importancia del papel del ejecutivo de crédito en el negocio, el perfil debe cumplir con los siguientes requisitos para la contratación:

- Debe estar dispuesto a pasar la mayor parte de su tiempo en visitas de campo a los clientes.
- Debe tener buena habilidad de comunicación, dado que buena parte de la información para la evaluación del crédito se recaba conversando con la gente.
- Debe combinar conocimientos de contabilidad y efectuar cálculos con rapidez.
- Debe tener conocimientos específicos sobre el segmento de mercado con que trabaja.
- Debe estar dispuesto a trabajar con horarios flexibles (Larrain, 2007:30).

Para asegurarse de que los ejecutivos de crédito cumplan con el perfil anterior, se debe establecer un riguroso sistema de selección de personal y capacitación. En este proceso se combinan criterios técnicos y vocacionales.

**OM10:** Evaluar la factibilidad de establecer un sistema de incentivos monetarios a los analistas de crédito. Los lineamientos generales para esta acción de mejora son:



- Realizar un diagnóstico sobre el nivel de productividad actual de los analistas de microcrédito.
- De encontrarse niveles bajos en general, y disparidades significativas entre un analista y otro determinar las posibles causas de ello.
- De determinarse que una de las principales causas es la falta de un sistema de incentivos al analista de crédito que premie el buen desempeño, determinar un posible esquema de remuneración variable
- Para el diseño del esquema se deben mitigar y controlar los riesgos asociados a este tipo de medidas, tales como la búsqueda desmedida de nuevos clientes o microcréditos por parte de los analistas de crédito, a costa de la calidad del proceso crediticio.
- Dentro de los criterios aplicados para determinar la procedencia de pago y la cuantía del mismo, se deben incluir aspectos referidos a: grado de cumplimiento de las políticas crediticias, calidad de la cartera de créditos, medido dentro de lo posible a través de análisis de cosechas, y captación de nuevos clientes para evitar un sobreendeudamiento de los clientes actuales. Otra buena práctica es que el cálculo y pago de los incentivos se efectúe no de manera inmediata de desembolsada las operaciones de crédito, sino luego de un periodo mínimo de maduración de dicha cartera (Méjico, 2010).
- Una vez definido el esquema, aplicar una prueba piloto, que posibilite verificar que los efectos del programa de incentivos es el esperado.
- Implementar el esquema de incentivos a nivel de toda la Cooperativa.
- Monitoreo periódico del esquema y sus efectos para las mejoras o correcciones que resulten necesarias.

**OM11:** Evaluar la factibilidad de ofrecer microseguros a los clientes.

Se propone seguir los siguientes pasos para la evaluación de la factibilidad de ofrecer microseguros y su implementación en la Cooperativa:

- Analizar las características y necesidades particulares de seguros del mercado objetivo de la Cooperativa, para cada uno de los principales segmentos de socios/clientes identificados.
- Entender la cultura, valores y costumbres de la población objetivo respecto a los seguros.
- Identificar cuáles son los productos de microseguros demandados por los socios/clientes y estimar el monto de dicha demanda potencial.



- En el caso que se identifiquen productos con demanda potencial relevante, efectuar un análisis por el lado de la oferta para determinar si este tipo de seguros son ofrecidos por el mercado asegurador, y definir sus características y costos.
- Se debe tener en cuenta que, por regulación, los intermediarios financieros no pueden actuar como aseguradoras, por lo que en este caso la Cooperativa actuaría como un articulador y “vendedor” de los seguros.
- Estimar la viabilidad financiera del producto, teniendo en cuenta los costos que asumiría la empresa de ofrecerlos, con los beneficios que se obtendrían.
- De ser el producto viable, realizar una prueba piloto, y afinar el producto en función de la retroalimentación obtenida.
- Masificar la venta del producto, en todas las sucursales de la Cooperativa.
- Medición de los resultados finales obtenidos (Webb, 2009: 7).

**OM12:** Proveer de programas especializados de capacitación y asesoramiento financiero y comercial a los clientes.

El propósito es generar alianzas estratégicas con Centros de Apoyo a la Microempresa, universidades y/o ONGs para que puedan proveer de locales de capacitación y profesores. La Cooperativa actúa como articulador y proveedor de contenidos contemplados en la capacitación.

De igual manera, se debe identificar claramente la población objetivo del programa, la cual debe estar constituida, principalmente, por socios/clientes que no han completado la educación primaria, ni secundaria y que sean buenos pagadores. Los programas deben brindar asistencia técnica y financiera. Los microempresarios y socios/clientes reciben una primera orientación sobre los servicios ofrecidos, se evalúan las posibilidades y condiciones de acceso a dichos servicios en función de sus demandas y se realiza una primera discusión sobre sus ideas o proyectos. Además, se brindan programas focalizados de educación financiera.

Por otro lado, en el caso del microcrédito productivo, el acompañamiento técnico sistemático de los proyectos financiados debe asegurar una menor tasa de morosidad.

El producto microcrédito fortalecido fue aplicado en la sucursal Cancún en el Ejido Alfredo Vladimir Bonfi del Municipio de Benito Juárez, Estado de Quintana Roo, con resultados satisfactorios expresados en los siguientes impactos significativos:

- Empoderamiento económico de las mujeres de sectores excluidos.
- Acceso a crédito para el desarrollo a las Mipymes en una zona caracterizada por desempleo, alta pobreza y marginalidad.
- Educación y capacitación financiera a socios/clientes.
- Acceso a servicios financieros a una población de alta exclusión social, caracterizada por desempleo, incapacidad de ahorro, analfabetismo, desnutrición, drogadicción, delincuencia, pobreza y mala calidad de vida.
- Reconocimiento de la Cooperativa SMG como un referente en los servicios financieros por la accesibilidad, la oportunidad y bajo costo.

En la tabla 5 se puede observar el análisis financiero de la Cooperativa:

**Tabla 5.** Análisis financiero de la Cooperativa SMG

INDICADORES	OBJETIVO	2011	2016	DIFERENCIA
<b>Cobertura Financiera</b>				
Índice de Capitalización	$\geq 100\%$	193%	175%	-18%
Cobertura de Cartera Vencida	$\geq 90\%$	144%	141%	-3%
Solvencia	$\geq 100\%$	102%	107%	5%
Coefficiente de Liquidez	$\geq 10\%$	25%	29%	5%
<b>Calidad de Activos</b>				
Índice de Morosidad	$\leq 10\%$	9%	3%	-6%
Fondeo de Activos Improd.	$\leq 100\%$	50%	33%	-17%
<b>Estructura Financiera</b>				
Crédito Neto	70% a 80%	62%	71%	9%
<b>Rentabilidad</b>				
Autosuficiencia Operativa	$\geq 100\%$	100%	113%	13%
Gtos. de Admon. y Promoción	$\leq 70\%$	86%	81%	-5%
Rendimiento sobre los Activos	$\geq 0$	2%	2%	0%
Margen Financiero	$\geq 70\%$	71%	75%	4%

Fuente: Caja SMG (2016).





Al finalizar el proyecto, los indicadores de la Caja han mejorado, específicamente, en una disminución de la morosidad llegando a 3% de manera inédita para la institución. De igual forma, se manifiesta un incremento en el indicador de crédito neto llegando al umbral exigido por el ente regulador, lo que provoca disminución en el exceso de liquidez y una mayor generación de ingresos que permite una mejora en todos los indicadores de rentabilidad.

## Conclusiones

La aplicación de la propuesta de fortalecimiento del microcrédito en la Cooperativa SMG generó resultados positivos y significativos, a saber:

- Expansión a nuevos mercados.
- Posicionamiento de la imagen corporativa.
- Mayor inclusión social y financiera derivada de la conveniencia en precios y de la cercanía de cara al socio/cliente.
- El fortalecimiento financiero en general para la cooperativa, especialmente en los indicadores de rentabilidad y morosidad, así como también una disminución de la liquidez derivado del incremento de la colocación de crédito, lo que permite una mayor sustentabilidad de la misma.

Esta propuesta es una alternativa para impulsar la inversión y el crecimiento económico de micro empresarios en zonas de bajo desarrollo y/o alta marginación, como el lugar donde se validó este proyecto, en correspondencia con los objetivos que se encuentran implícitos en los principios y filosofía de la Cooperativa.

## Referencias bibliográficas

1. AHM. (2010). Acervo de Mejores Prácticas y Estándares de la Industria Hipotecaria. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2xjchGK> Consultado: 01.08.2013.
2. ALDASORO, Blanca. (2017). ¿Cómo bajar las tasas de interés del microcrédito en México? Disponible en Internet: <https://bit.ly/2Jc92GJ> Consultado: 01.08.2013.
3. ASBA. (2009). Guía de principios para una efectiva regulación y supervisión de las operaciones de microfinanzas. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2FHtMoO> Consultado: 01.08.2013.
4. BOTERO, Liliana. (2007) Scoring en la Industria de Microfinanzas. Disponible en internet: <https://bit.ly/2JeW6jg> Consultado: 01.08.2013.
5. CAJA SMG. (2011). Documentos de la Gerencia de Administración y Finanzas. El Grullo: Caja SMG.

6. CAJA SMG. (2016). Informe final del proyecto "Fortalecimiento de la Metodología de Microcréditos de la Cooperativa SMG para la Expansión a Nuevos Mercados Mejicanos". El Grullo: Caja SMG.
7. CNBV (2011). Encuesta Nacional de Inclusión Financiera - ENIF 2018. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2XBnrFU> Consultado: 01.03.2011.
8. COMITÉ DE SUPERVISIÓN BANCARIA DE BASILEA. (2006) Convergencia internacional de medidas y normas de capital. Disponible en Internet: <https://bit.ly/1wuAluy> Consultado: 12.07.2014.
9. HERNÁNDEZ, Roberto, FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, María del Pilar. (2010). Metodología de la investigación. Ciudad de Méjico: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores.
10. INGLADA, María Elena, SASTRE, José Manuel y DE MIGUEL, María Cristina. (2015). Importancia de los microcréditos como instrumento de financiación en el desarrollo social. *Revista Científica Guillermo de Ockham*, Vol. 13, N° 2. Pp. 89-100.
11. LARRAIN, Christian. (2007) Banco Estado Microcréditos: lecciones de un modelo exitoso. *Revista Series Financiamiento del Desarrollo*, N° 195. Pp. 1-42.
12. MÉJICO. Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2010). Resolución que modifica las disposiciones de carácter general aplicables a las instituciones de crédito. Ciudad de Méjico, 26 de noviembre del 2010, art. 168.
13. RAYO, Salvador. (2007). Diseño de un Sistema de Credit Scoring para entidades de microfinanzas. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2RKR9ax> Consultado: 12.02.2012.
14. STEIN, Todd, GÓMEZ-ACEBO, Carlos & TORRES, José Antonio. (2009). Daemon Quest Customer Intelligence. Estrategias de segmentación. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2X4SW6M> Consultado: 31.08.2012.
15. WEBB, Ian. (2009). Hacia el desarrollo de los microseguros en Perú. Lima: Lawrie Savage & Associates. Disponible en Internet: <https://bit.ly/2RKC597> Consultado: 11.06.2013.

Para citar  
este artículo:

**COBIÁN, Aarón y CURIEL, José Armando.** (2019). Metodología de microcréditos de la Cooperativa SMG para la expansión a nuevos mercados mejicanos. *Teuken Bidikay*, Vol. 10, N° 15. Pp. 133-158. Medellín: Politécnico Colombiano. doi:10.33571/teuken.v10n15a6

